

INTRODUCCIÓN

¿Qué significa comportamiento estratégico?

¿Cómo debería comportarse la gente en sociedad?

Nuestra contestación no se refiere ni a ética ni a etiqueta, ni tampoco pretendemos competir con filósofos, predicadores ni siquiera con Emily Post. Nuestro tema, aunque menos elevado, afecta a nuestras vidas tanto como pueda hacerlo la moral o la buena educación. Nos guste o no, todos somos estrategas. Pero es mejor ser un buen estratega que uno malo, y este libro tiene como objetivo ayudarle a mejorar su habilidad para descubrir y utilizar estrategias efectivas.

El trabajo, e incluso la vida social, es una corriente constante de decisiones. Qué carrera hacer, cómo manejar un negocio, con quién casarse, cómo criar a los niños, presentarse o no como candidato a la presidencia, son sólo algunos ejemplos de las decisiones tan drásticas que tomamos. El factor común a todas estas situaciones es el hecho de que no actuamos en el vacío, sino que por el contrario, estamos rodeados de personas activas que toman decisiones las cuales interactúan con las nuestras produciendo un efecto importante en nuestra manera de pensar y en nuestras acciones.

A modo de ilustración, piénsese en la diferencia que hay entre las decisiones de un leñador y las de un general. Cuando un leñador decide cómo cortar la madera, no espera que ésta se le enfrente y responda luchando; su entorno es neutral. Pero cuando el general intenta diezmar el ejército enemigo, tiene que prever y superar la resistencia a sus planes. Como le sucede al general, también no-

sotros tenemos que reconocer que nuestros rivales en el negocio, nuestro futuro cónyuge, e incluso nuestro hijo, son gente inteligente y resuelta. Sus intenciones a menudo entran en conflicto con las nuestras, pero también constituyen posibles aliados. Las decisiones que tomemos deben dejar sitio para el conflicto y utilizar la cooperación. Estas decisiones interactivas se llaman estratégicas y el plan de acción correspondiente se llama estrategia. Este libro tiene como objetivo ayudarle a pensar estratégicamente y a traducir después esos pensamientos en acciones.

La rama de las ciencias sociales que estudia la toma de decisiones estratégicas se llama *teoría de juegos*. Los juegos en esta teoría van desde el ajedrez hasta la educación de niños, desde el tenis a las tomas de poder, y desde la publicidad al control de armamento. Como decía el humorista húngaro George Mikes, "Muchos continentales creen que la vida es un juego; los ingleses creen que el críquet es un juego." Nosotros creemos que los dos tienen razón.

Participar en estos juegos exige muchas habilidades de diferentes clases, habilidades básicas como la de encestar en baloncesto, conocer la jurisprudencia al presentar una querrela, o saber poner cara de póquer en las cartas, son habilidades de un tipo; pensar estratégicamente lo es de otro. El pensamiento estratégico parte de nuestras habilidades básicas y contempla la mejor manera de utilizarlas. Una vez que se conoce la ley, hay que pensar en la mejor manera de utilizarla para defender a un cliente. En el fútbol americano, sabiendo qué tal es un equipo pasando y corriendo y sabiendo qué tal se defiende el otro equipo en cada situación, la decisión como entrenador es si hacer un pase largo o no. A veces, como en el caso de superpotencias ante una aventura que puede terminar en guerra nuclear, pensar estratégicamente también significa saber cuándo no jugar.

Nuestra intención es mejorar su coeficiente de inteligencia estratégica; sin embargo, no hemos pretendido escribir un libro de recetas de estrategia. Desarrollamos simplemente las ideas y los principios del pensamiento estratégico. Para que usted pueda aplicarlos a la situación concreta en la que se encuentre y pueda dar con la solución correcta, tendrá que esforzarse algo más, puesto

que es más que probable que los detalles de cada situación difieran significativamente entre sí, y por eso, cualquier receta genérica seguramente resulte engañosa. En cada situación usted tendrá que recurrir a los principios de la buena estrategia que hayamos discutido, y también a otros principios de diversas procedencias. Tendrá que combinarlos y cuando entren en conflicto tendrá que evaluar la fuerza relativa de los diferentes argumentos. No le prometemos resolver todas las preguntas que se le puedan ocurrir. La ciencia de la teoría de juegos está lejos de ser completa y, en muchos aspectos, pensar estratégicamente sigue siendo un arte.

Lo que sí hacemos es guiarle para que traduzca sus ideas en acciones. El capítulo 1 ofrece varios ejemplos de cómo surgen cuestiones de estrategia en una variedad de decisiones. Señalamos algunas estrategias efectivas, otras menos efectivas e incluso algunas definitivamente malas. Los capítulos siguientes prosiguen construyendo a partir de estos ejemplos un sistema o marco de pensamiento. En los últimos capítulos, tomamos varias clases de situaciones estratégicas —funambulismo estratégico, votaciones, incentivos y negociaciones— donde pueden verse en acción los principios expuestos.

Los ejemplos van desde lo familiar, trivial o divertido —generalmente tomados de la literatura, los deportes o el cine— a lo aterrador —la confrontación nuclear. Los primeros son meramente un agradable vehículo en el que transmitir las ideas de la teoría de juegos. En cuanto a los últimos, es posible que muchos lectores hayan considerado en algún momento que el tema de la guerra nuclear es demasiado horrible como para permitir un análisis racional. Sin embargo, según va amainando el temporal de la guerra fría y se va percibiendo el mundo como un lugar más seguro, creemos que se pueden examinar los aspectos de teoría de juegos de la carrera armamentística por su lógica estratégica, con distanciamiento de su contenido emocional.

Los capítulos siguientes están llenos de ejemplos cuya función principal es la de desarrollar o ilustrar el principio concreto que se esté discutiendo, por lo que a menudo quedan al margen diversos aspectos de la realidad concreta del ejemplo. Al final de cada capítulo

presentamos un “estudio de un caso”, parecido a lo que se hace en algunas clases de las escuelas empresariales. Cada caso presenta un conjunto particular de circunstancias y se le invita a aplicar los principios que se han discutido en ese capítulo para encontrar la estrategia adecuada a la situación. Algunos casos quedan abiertos, pero eso es también un aspecto de la vida. A veces no hay una solución claramente correcta, sino maneras imperfectas de lidiar con el problema. Un esfuerzo serio en pensar a fondo el caso antes de leer nuestra discusión es mejor manera de entender las ideas expuestas que la mera lectura, por intensa que sea, del texto. Para quien quiera practicar más, el último capítulo es una colección de 23 casos más, en orden aproximado de dificultad creciente.

Cuando haya terminado esta lectura esperamos que se haya convertido usted en un más efectivo gerente, negociador, atleta, político o padre. Le advertimos que algunas de estas estrategias, aunque sean buenas para conseguir sus objetivos, puede que no le granjeen el amor de sus rivales derrotados. Si quiere ser honrado, hábleles de este libro.